

Radosław Ryńca*, Joanna Radomska**

Dylematy strategiczne uczelni wyższych

Streszczenie

Artykuł przedstawia trudne wybory, przed którymi stoją obecnie uczelnie wyższe. Autorzy starają się wskazać niebezpieczeństwa wiążące się z niedostateczną orientacją strategiczną, a także znaleźć możliwy kierunek dostosowania do zmieniającego się rynku.

Wprowadzenie

Warunki działania w dzisiejszym otoczeniu globalnym powodują, iż na sukces w danym segmencie wpływ ma wiele czynników. Decydują o tym między innymi działania konkurentów, którzy wyznaczają pewne standardy. Niezbędne jest zatem ciągłe obserwowanie zmian zachodzących na rynku i umiejętne dostosowywanie się do jego wymagań. Co więcej, aby móc czerpać korzyści, jakie płyną z wyprzedzenia pozostałych graczy, należy wcielać w życie pomysły, które korespondują z celami zawartymi w strategii. Jest to niewątpliwie zadanie niełatwe, zwłaszcza na konkurencyjnym rynku uczelni wyższych. Tak jak we wszystkich segmentach rynkowych, również na tym rynku, warunki konkurowania ulegają dynamicznym zmianom, także za sprawą zjawiska globalizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie dylematów strategicznych, przed którymi stoją uczelnie wyższe, a także próba ukazania sposobów ich rozwiązania.

1. Dylematy strategiczne

Strategia jest nieodłącznym elementem funkcjonowania każdej organizacji, również uczelni wyższych. Jej tworzenie, a przede wszystkim wdrażanie stało się istotnym zada-

* Dr inż., adiunkt, Politechnika Wrocławska.

** Mgr, asystent, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

niem stojącym zarówno przed władzami, jak i pracownikami. Jest to element ważny zwłaszcza w obliczu wyzwań, przed którymi obecnie stają szkoły wyższe. Zaliczyć tutaj należy:

- efekty, jakie przynosi globalizacja oraz dylematy dotyczące skutecznego radzenia sobie z tym zjawiskiem, zwłaszcza w kontekście mobilności studentów i szerokiej dostępności edukacyjnej,
- rosnąca potrzeba elastycznego dostosowywania programów nauczania do sytuacji rynkowej,
- konieczność wykorzystania nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych w procesach nauczania,
- potrzeba dokonywania coraz trudniejszych wyborów strategicznych, które pozwolą na skuteczniejsze konkutowanie,
- potrzeba budowania marki oraz umacniania reputacji uczelni, w celu zabezpieczenia i poprawy jej długofalowej pozycji konkurencyjnej,
- problemy z osiąganiem równowagi finansowej, zwłaszcza w obliczu narastających problemów związanych z niżem demograficznym (Hawawini, 2005: 771).

Należałoby zastanowić się nad źródłem wymienionych wyżej wyzwań. Niewątpliwie są one pochodną gruntownych zmian, które zachodzą obecnie w środowisku biznesowym oraz pewnej presji dostosowawczej, która wywierana jest za ich pośrednictwem na firmy i uczelnie wyższe. Jako że przedsiębiorstwa w coraz większym zakresie są zmuszone stawiać czoła procesom internacjonalizacyjnym, zarówno studenci, jak i pracodawcy wymagają od instytucji edukacyjnych wykształcenia dostosowanego do wymagań stawianych przez rynek międzynarodowy. To oczywiście rodzi wiele dylematów strategicznych, których rozwiązanie staje się coraz bardziej niezbędne.

Warto podkreślić, iż te zagrożenia mogą stwarzać jednocześnie możliwości do zróżnicowania swojej oferty, a przez to osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej. Kluczowe zatem wydaje się być odpowiednie ich uwzględnienie w realizacji i tworzeniu strategii konkutowania. Istotne jest więc znalezienie odpowiedzi na podstawowe dylematy w zakresie zarządzania strategicznego, a zwłaszcza wytyczania celów i kierunków strategicznych, a także tworzenia, implementacji oraz nieustannego monitorowania strategii.

Należy zaznaczyć, iż głównym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej uczelni wyższych są różnego rodzaju rankingi. Ponieważ są one istotne zarówno z punktu widzenia tożsamości czy statutu uczelni, a w dłuższej perspektywie także jej finansów, niezwykle istotne wydaje się stosowanie taktyk, mających na celu poprawę osiągniętej pozycji. Jednym z takich działań, jest uwypuklanie obszarów nie będących przedmiotem rankingu – w celu podkreślenia zróżnicowania konkurencyjnego (np. poprzez podkreślanie nacisku kładzionego na innowacyjne techniki nauczania). Innym sposobem jest równoważenie negatywnego wyniku poprzez celowy dobór grupy konkurencyjnej. W tym celu wyjątkowo akcentowana jest przynależność do wybranego skupienia konkurentów (np. uniwersytetów publicznych, regionalnych liderów itp.) (Obłój, 2007: 166). Ukazuje to skalę dylematów strategicznych, przed którymi stoją współczesne, często źle zarządzane uczelnie wyższe.

Zarządzanie strategiczne uczelnią wyższą nie jest zadaniem prostym. Wybory strategiczne, niewątpliwie są w tym przypadku dużo bardziej ograniczone. Dostrzega to m.in. szkoła ekologii populacyjnej, która podkreśla, iż wiele z możliwości strategicznych, wy-

bieranych na początku istnienia takiej organizacji, determinuje dalsze wzorce postępowania. Jak wiele innych firm, także szkoła wyższa „ma w sobie ogromną inercję” (Obłój, 2008: 19). Trudno jest bowiem zdywersyfikować działalność czy też zmienić domenę działania. I choć zasięg różnorodności strategicznej jest nieco ograniczony, nie należy zapominać o znaczeniu zarządzania strategicznego dla dalszego rozwoju.

2. Zarządzanie strategiczne

Jak zauważył P. Drucker (1992: 97), „można śmiało zakładać, że w ciągu najbliższych 50 lat uniwersytety przejdą o wiele bardziej drastyczne zmiany niż te, których doświadczyły w ciągu ostatnich 300 lat.” Dzieje się tak za sprawą złożonego, a przede wszystkim turbulentnego otoczenia, w którym są one zmuszone funkcjonować tak, jak pozostałe organizacje.

H. Mintzberg podkreśla, iż zarządzanie strategiczne bazuje w dużej mierze na procesie planowania, tworzenia wizji, ale także uczenia. Zatem celem strategii powinna być identyfikacja i rozwój wyjątkowych umiejętności, które pozwoliłyby na wyróżnienie organizacji spośród konkurentów. Aby przygotować się na nadchodzące zmiany, uczelnie wyższe powinny więc kłaść wyjątkowo duży nacisk na wszystkie komponenty zarządzania strategicznego. Niestety, nie są one odpowiednio analizowane, a uczelniom wyższym bardzo często brak jasnej i określonej wizji. Większość z nich opiera swoją działalność na wyróżnieniu za pomocą poszczególnych dyscyplin, a rzadko kiedy traktują organizację jako całość (Prince, 1999: 463–465). W związku z tym nie skupiają się na kluczowych kompetencjach i zapominają o elemencie budowania przewagi konkurencyjnej.

Krytyce poddawane są zwłaszcza uczelnie biznesowe, które powinny niejako stanowić pewien wzorzec wykorzystywania procesu zarządzania strategicznego. W związku ze zmieniającym się otoczeniem rynkowym, wyraźne wydają się być braki, które w tym zakresie wykazują. Zarzuca się im nie tylko krótkowzroczność, ale przede wszystkim zbyt mały nacisk na rozwój nowych form zdobywania wiedzy (więcej na ten temat w: Bennis, O'Toole, 2005).

Strategie i misje uczelni wyższych różnią się od siebie. Wynika to z wielu czynników mających wpływ na ich obecny kształt, do których należą zarówno uwarunkowania historyczne, różne okoliczności towarzyszące ich funkcjonowaniu, jak i zróżnicowane preferencje w zakresie wyborów strategicznych. Dlatego też niektóre z nich skupiają się na wąsko zdefiniowanych celach, podczas gdy inne prezentują szerokie aspiracje. Przedstawiają to poniższe przykłady ujęte w poniższej tabeli 1.

Jak można zauważyć, wiele misji odwołuje się do programu nauczania oraz obszarów szczególnego zaangażowania i jakości kształcenia. Co ciekawe, bardzo wiele szkół wyższych nie posiada misji, lub też tworzy je w oparciu o wartości historyczne niekoniecznie odwołujące się do zdefiniowanego kierunku rozwoju.

Warto jednak podkreślić, iż choć niektóre uczelnie posiadają strategie rozwoju (por. np. Strategia rozwoju Akademii Medycznej im. Piastów Śląskich we Wrocławiu na lata 2008–2012), w których analizują swoje słabe i mocne strony, otoczenie konkurencyjne, zarówno ze strony dostawców, klientów, jak i bezpośrednich konkurentów oraz pozycjo-

Tabela 1. Wybrane misje uczelni wyższych

Uczelnia	Misja
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	„Misją Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu jest wzbogacanie wiedzy z zakresu ekonomii i nauk o zarządzaniu oraz kształcenie wysoko kwalifikowanych, przedsiębiorczych i twórczych kadr, zdolnych sprostać wyzwaniom gospodarki globalnej i lokalnej.”
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	„W nauczaniu i wychowywaniu Szkoła dąży do przekazywania najnowszej wiedzy, umiejętności rzetelnej pracy oraz odpowiedzialności wobec społeczeństwa, a w badaniach naukowych kieruje się szacunkiem dla prawdy oraz pożytkiem społecznym. Uczelnia kształci i prowadzi badania w zakresie ekonomii oraz nauk o zarządzaniu, korzystając z dorobku innych nauk społecznych.”
Akademia L. Koźmińskiego w Warszawie	„Naszą misją jest uczyć biznesu, zarządzania i prawa, dzięki światowej klasy badaniom, praktyce i teorii, w sercu Europy.”
Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach	„Z tradycjami w edukacji ku współczesnej nauce i nowoczesnej medycynie”
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	<i>Rerum cognoscere causas et valorem ...</i> Poznawać przyczyny i wartości rzeczy; dać uniwersalne wykształcenie; łączyć wiedzę zawodową z wiedzą ogólną o charakterze metodologicznym i teoretycznym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji ze stron internetowych uczelni.

nują uczelnię poprzez programy rozwoju i promocji, jest to działanie wciąż niewystarczające. Zwłaszcza w obliczu nasilającego się działania wielu zewnętrznych sił o charakterze ekonomicznym, społecznym i kulturowym (Starkey, Tempest, 2005: 61–80).

Jednym z głównych dylematów strategicznych jest problem z określeniem grupy docelowej, która jest odbiorcą usług świadczonych przez uczelnie wyższe. Jest to klasyczny dylemat orientacji strategicznej – należy dokonać wyboru pomiędzy orientacją rynkową, a orientacją na klienta.

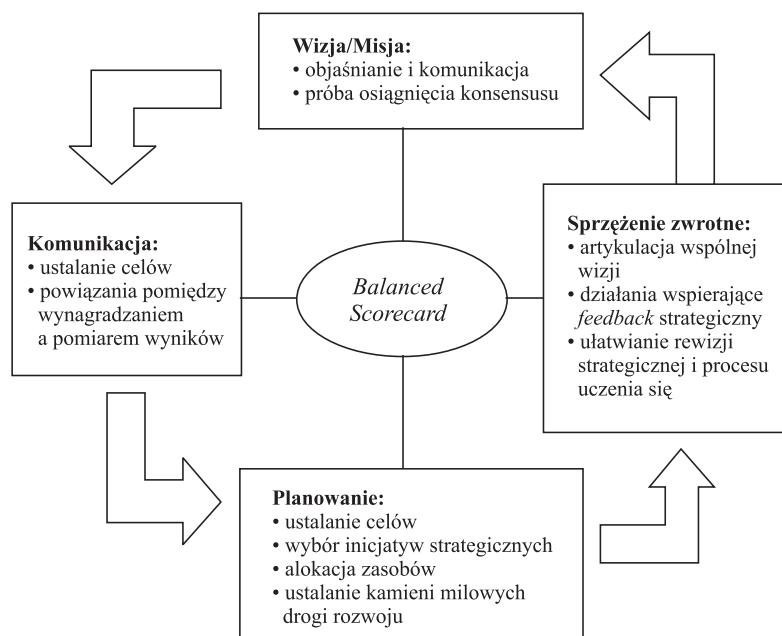
Na wstępie należy zastanowić się, kogo definiować można mianem klienta – pojawia się bowiem wiele możliwych perspektyw. Oczywiście pierwszym odbiorcą świadczonej usługi jest student. I to właśnie uznanie go za jedyne i głównego klienta jest podstawowym błędem i niebezpieczeństwem związanym z ustalaniem kierunku strategicznego. Prowadzi to bowiem do długofalowych konsekwencji, związanych z coraz większą presją na zaspokajanie rosnących potrzeb studentów. A te wiążą się nie tylko z poziomem nauczania czy programem edukacyjnym, lecz także z odpowiednimi wynikami. Jeśli zatem bazuje się na przekonaniu, że głównym celem uczelni wyższej jest wysoka jakość kształcenia, perspektywa klienta i jego satysfakcji z otrzymanej usługi rodzi pewne niebezpieczeństwo związane z presją na jej zaspokojenie (Bailey, 2000: 363–364). Ponieważ orientacja na klienta bazuje na sprostaniu wymaganiom studenta, nie należy dziwić się tzw. rosnącej „inflacji ocen”. Dodatkowo, wymaga to również coraz bardziej agresywnych działań promocyjnych i reklamowych. I choć w efekcie przynosi ona wiele pozytywnych skutków, takich jak poprawa atrakcyjności uczelni, wzmocnienie rozpoznawalności jej marki, zwiększenie lojalności absolwentów czy ulepszenie stosunków z otoczeniem biznesowym, nie należy zapominać o perspektywie długookresowej, w której negatywnym efektem jest powstanie fałszywego przekonania, iż student jest jedynym i najważniej-

szym klientem (Bailey, Dangerfield, 2000: 184–185). Jakie grupy klientów powinny być zatem brane pod uwagę? Otóż nie należy zapominać o społeczeństwie i wszystkich organizacjach zatrudniających absolwentów. Są oni, choć nie bezpośrednio, także odbiorcą usługi edukacyjnej.

Według P. Kotlera, w obliczu spadającego popytu, uniwersytety powinny reagować jak inne podmioty gospodarcze, skupiając się na strategii marketingowej, kliencie i produkcie. Powinny zatem stosować standardowe reguły marketingowe, które mają przyczynić się do efektywnego osiągania wcześniej wyznaczonych celów. Nie można jednak zapominać, iż uczelnie wyższe kierują się całkiem innym zestawem wartości niż organizacje komercyjne (Driscoll, Wicks, 1998: 59). I stąd właśnie wynika trudność w stosowaniu powszechnych zasad gry rynkowej. Dylematem strategicznym jest bowiem wybór pomiędzy hołdowaniem dotychczasowym zasadom, a dostosowaniem się do nowych reguł stawianych przez otoczenie i rynek. Nie ulega jednak wątpliwości, iż proces zarządzania strategicznego jest nieodłącznym elementem poprawnego funkcjonowania.

W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego w uczelniach wyższych można odnaleźć propozycje wykorzystania, w celu udoskonalenia tego procesu, narzędzia, jakim jest zrównoważona karta wyników. To podejście oferuje stworzenie pewnego szkieletu, modelu, który za pomocą wykorzystanych wskaźników pozwala na dyskusję o możliwych wyborach strategicznych i ich adaptacji w warunkach turbulentnego otoczenia. Model zrównoważonej karty wyników jako pewnego rodzaju systemu zarządzania strategicznego prezentuje rys. 1.

Rys. 1. Balanced Scorecard jako system zarządzania strategicznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Thomas, 2007: 39.

Opisane powyżej podejście bazuje na poszukiwaniu równowagi pomiędzy krótkoterminową efektywnością a długoterminowymi perspektywami wzrostu. Element dotyczący wizji i misji ma za zadanie wspierać budowę mapy strategicznej oraz identyfikację długookresowych czynników, zarówno marketingowych, jak i finansowych czy organizacyjnych, które będą wpływać na sukces uczelni w dłuższej perspektywie. Natomiast komunikacja ma na celu podjęcie dyskusji nad strategią uczelni jako całości oraz w efekcie uzyskanie spójności z indywidualnymi celami każdej z jednostek podległych. Planowanie powinno stanowić bazę do integracji programów strategicznych z planami finansowymi, a zwłaszcza wpływać na efektywną alokację zasobów. Sprzężenie zwrotne pozwala na wykorzystanie informacji uzyskanych za pomocą zrównoważonej karty wyników w celu oceny i poprawy obecnej pozycji strategicznej (Thomas, 2007: 39–41).

Zakończenie

Nie ulega wątpliwości, iż uczelnie wyższe powinny być zorientowane rynkowo. Należy się jednak zastanowić nad kierunkiem dalszego rozwoju. W literaturze przedmiotu nie brak opinii, iż tylko poprzez istotną zmianę dotychczas panujących standardów w zakresie marketingu czy samej organizacji, będzie możliwe jednoczesne skupienie uwagi decydentów na sferze naukowej, która bez wątpienia powinna pozostać główną i najważniejszą funkcją uczelni wyższych (Syvertsen, 2008: 145). Nie należy pozwalać na możliwość wpływu perspektywy klienta na kierunek decyzji o charakterze taktycznym, dotyczących nie tylko wymagań programowych czy treści oferowanych kursów, lecz również tych o charakterze strategicznym, które w dużej mierze determinują długookresową przewagę konkurencyjną (Bailey, Dangerfield, 2000: 186).

Wydaje się, iż obecna sytuacja, w której uczelnie wyższe poddawane są grze sił rynkowych, wymusza jasne określenie wizji, kierunku rozwoju oraz zdefiniowanie miejsca w segmencie. Nie brak głosów twierdzących, iż jedną z opcji strategicznych jest kształtowanie wyraźnej tożsamości lub poszukiwanie niszy, w której można się wyróżniać (Zell, 2001: 335). Najtrudniejsze wydaje się być uświadomienie faktu, iż uczelnia wyższa podlega tym samym regułom gry, co pozostałe organizacje i w związku z tym stoją przed nią takie same dylematy i wybory strategiczne. Podobnie jak w innych segmentach, dotyczą one sprzeczności pomiędzy tradycyjnymi standardami, a siłami rynkowymi. Co więcej, zaobserwować można sygnały, iż partycypacja klientów jest trendem rosnącym. W obliczu globalizacji, ich rozwiązanie jest nie tylko bardziej złożone, ale wydaje się być coraz bardziej pilne. Konieczne jest być może stworzenie nowego modelu strategicznego zarządzania uczelnią wyższą, który będzie uwzględniał jej specyfikę. Niezbędne wydaje się być więc wykorzystanie narzędzi strategicznych, które mogą być pomocne w identyfikacji obszarów wymagających natychmiastowej interwencji strategicznej. W szczególności należałoby się skupić na uzyskiwanej informacji zwrotnej, która jest kluczowa dla strategicznej reorientacji i dostosowaniu się do zbliżających się zmian.

Bibliografia

- Bailey J., *Students as clients in a professional/client relationship*, "Journal of Management Education", Vol. 24, Nr 3, 2000.
- Bailey J., Dangerfield B., *Applying the Distinction Between Market – Oriented and Customer – Led Strategic Perspectives to Business School Strategy*, "Journal of Education for Business", Vol. 75 Nr 3, 2000.
- Bennis W., O'Toole J., *How business schools lost their way*, "Harvard Business Review", Maj 2005.
- Driscoll C., Wicks D., *The customer-driven approach in business education: a possible danger?*, "Journal of Education for Business", Vol. 74, Nr 1, 1998.
- Drucker P., *The new society of organisations*, "Harvard Business Review", wrzesień–październik 1992.
- Hawawini G., *The future of business schools*, "The Journal of Management Development", Vol. 24 Nr.9, 2005.
- Oblój K., *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Oblój K., *Strategia na deszcz*, CEO, 01-02, 2008.
- Prince C., *Transforming the university for the 21st century*, "Strategic Change", Vol. 8, Nr 8, 1999.
- Starkey K., Tempest S., *The future of the business school: Knowledge challenges and opportunities*, "Human Relations", Vol. 58, Nr 1, 2005.
- Syvertsen C., *What is the future of business schools?*, "European Business Review", Vol. 20, Nr 2, 2008.
- Thomas H., *Business school strategy and the metrics for success*, "Journal of Management Development", Vol. 26, Nr 1, 2007.
- Zell D., *The Market – Driven Business School. Has the Pendulum Swung Too Far?*, "Journal of Management Inquiry", Vol. 10, Nr 4, 2001.

Strategic Dilemmas of Universities

Summary

The article describes the difficult choices that are now concerning the universities. Authors are trying to show the dangers connected with insufficient strategic orientation and find the possible direction of adapting to the market conditions.